

ドイツにおける成果主義賃金

Leistungsorientierte Entgeltsysteme in der Bundesrepublik Deutschland

正 亀 芳 造
Masakame, Yoshizo

ABSTRACT

Many large Japanese companies are now adopting “pay for performance plans” such as annual salary system, job-based pay and stock purchase plan. There is the same movement toward performance-based pay system in the United States of America and Germany. What are the differences of performance-based pay system in these three countries? From this point of view, we will examine pay for performance plans which are adopted in two German companies.

1. 序

日本企業の多くは、現在、従来の職能給中心の賃金制度を改め、成果主義賃金制度への転換を図りつつある。⁽¹⁾ 一方、成果主義賃金制度の先進国と評される米国では、ホワイトカラーの成果主義賃金の代表と見なされている「成績昇給 (merit pay)」の形骸化が指摘されるとともに、ストック・オプションを始め多様な成果主義賃金制度の展開がみられる。⁽²⁾ さらに、ドイツでは、労働者に対する

* 本稿は、日本学術振興会から交付された平成 16 年度科学研究費補助金（基盤研究（C）（2）課題番号 16530251）による研究成果の一部である。

* 本稿作成のもととなったドイツ企業への聞き取り調査に関しては、Winfried Hamel 先生（ハインリッヒ・ハイネ大学（デュッセルドルフ）経済学部教授）に調査企業の紹介を始め多大なご協力を賜った。ここに記して謝意を表したい。

（1）わが国における成果主義賃金に関しては、次の拙稿で扱った。正亀芳造「成果主義賃金制度の展開」奥林康司編著『成果と公平の報酬制度』（シリーズ人的資源を活かせるか 2）中央経済社、2003 年、11-35 頁。

（2）Cf. Milkovich, G. T. & Newman, J. M., *Compensation*, 7th. ed., McGraw-Hill, 2002, pp.308-310.

出来高賃金や割増金付賃金といった伝統的な成果主義賃金に加えて、管理職層を中心に成果主義的なボーナス制度を導入する動きが認められる。日・米・独の3カ国は、このように、賃金制度の成果主義化という点で共通した動きを示しているのである。

日・米・独の3カ国にみられるこのような賃金の成果主義化に着目し、各国における成果主義賃金制度の具体的形態とその仕組みおよび運用実態の比較検討を通じて、成果主義賃金の共通性と国別の特異性を解明すること、それが筆者の現在の研究課題である。

本稿は、この研究課題を進めるための一歩として、ドイツの成果主義賃金制度を取り上げる。幸いにも科学研究費補助金の交付を受け、2002年と2004年の2度にわたり、いずれも短期間ではあるが訪独し、数社から人事・賃金制度に関する聞き取り調査を行うことができた。以下では、この聞き取り調査から得られた資料をもとに、成果主義賃金制度の具体的事例を紹介し、若干の考察を加えたいと思う。

2. 成果主義賃金制度の定義と諸形態

成果主義賃金制度の国際比較を行うには、まず、その概念を明確にしておくことが必要であろう。そのための手掛かりとして、今、手元にある日・米・独の文献からその定義を示すと、以下の通りである。

①日本：「業績・成果を重視した賃金制度（以下では、成果主義賃金制度とい⁽³⁾う）」

②米国：成果主義賃金に相当する“pay for performance”は、次のように定義されている。「個人または組織の成果に関する何らかの尺度によって変動する給与⁽⁴⁾。」

(3) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編著『最新・成果主義賃金の実態－問題と対応－』雇用情報センター、2002年、5頁。

(4) Milkovich, G. T. & Newman, J. M., *ibid*, p.664.

③ドイツ：「成果主義賃金 (leistungsorientierte Vergütung) とは、給与の一部に関して、仕事の量ないし質、および／または達成した労働結果ないし成果に基づいて個人単位および／またはチーム単位で格差を付けることを予定した給与制度 (Entgeltsysteme) である。」⁽⁵⁾

これら3つの定義は、ほぼ共通した内容のものとなっている。そこで、これらをもとに、成果主義賃金とは、「個人または組織の業績ないし成果に基づいて決まる賃金」と規定することができよう。

それでは、この定義に対応する成果主義賃金の具体的制度にはどのようなものがあるのだろうか。この点に関しては、上記3文献には、共通点もあるものの、相違点もある。例えば、日本では「職務給」が成果主義賃金制度に含まれる。これに対し、米国では、出来高給や割増賃金制度をはじめ、成績昇給、職能給 (skill-based pay)、ボーナス・一時金、利益分配制度などの多様な賃金制度がこれに含まれるものの、職務給に基づく基本給はこれから除かれているのである。⁽⁶⁾ このように、成果主義賃金の具体的制度は、国により異なる可能性がある。ちなみに、ドイツでは、「出来高賃金、プレミアム付き賃金、標準賃金 (Standardlohn)、ゲインシェアリング、手数料 (歩合)、業績手当、ボーナス (Tantieme)、目標管理に基づく業績手当」などが成果主義賃金制度に含まれている。⁽⁷⁾

以下では、この定義と諸形態を手掛かりに、聞き取り調査対象企業の中から2社を選び、そこで採用されている成果主義賃金制度の実態をみることにする。

3. 成果主義賃金制度の実態

3.1. 自動車メーカー A 社の事例

自動車会社 A 社に関しては、2つの事業所で聞き取り調査を行った。1つは自

(5) Breisig, T., *Entgelt nach Leistung und Erfolg Grundlagen moderner Entlohnungssysteme*, Bund-Verlag, 2003, S.101.

(6) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編著、前掲書、29-30 頁参照。C.f., Milkovich, G. T. & Newman, J. M., *ibid*, pp.308-339 and p.664.

(7) Vgl., Breisig, T., *a. a. O.*, S. 161-236.

自動車生産工場（以下、D事業所と呼ぶ）で、従業員は5,000名強、その8割を労働者が占める（2004年7月31日現在）。今1つは、R地域の販売部門（以下、R事業所と呼ぶ）で、従業員は1,000名強、その6割強を販売員を中心とする職員が占め、残りの4割弱を修理部門などで働く労働者が占めている（2004年8月26日現在）。

A社は、大別して次の5種類の賃金制度を採用している。①標準賃金、②プレミアム付き賃金、③時間賃金（業績手当付き）、④月給（業績手当付き）、⑤年俸制。これらの賃金制度は、その対象とする従業員グループを異にしている。①から③は労働者に適用され、④は労働協約の適用対象となる職員、⑤は労働協約の適用対象外の職員（協約外職員）（その多くは管理者）に適用される。

5つの賃金制度は、いずれも上述の成果主義賃金に該当している。ただ、②のプレミアム付き賃金に関しては十分な聞き取りを行えなかったので、ここではこれを除き、残りの4賃金制度についてその仕組みをみることにする。

(1) 直接生産労働者に対する「標準賃金（Standardlohn）⁽⁸⁾」

「標準賃金」は、組立工や鍛造工などの直接生産労働者に適用される。D事業所の場合、労働者の8割がこの制度の適用を受けている。

「標準賃金」とは、標準作業時間（または標準作業量）を遵守することに対して支払われる賃金である。出来高賃金の場合には、標準作業量に対して実際作業量が増加すればそれに比例して賃金額も増加し、逆に実際作業量が減少すれば賃金額もそれに比例して減少する。これに対し、A社の「標準賃金」は、実際作業量の増減にかかわらず標準作業量に対する賃金が支払われるのである。この点で、「標準賃金」は、標準作業時間を基礎とした固定給といえる。

こうした「標準賃金」が採用される背景には、ジャスト・イン・タイム生産

(8) 「標準賃金」に関しては、A社D事業所への聞き取りおよび社内資料に加えて次の文献も参照した。Lang, K./Meine, H./Ohl, K. (Hrsg.), *Handbuch Arbeit Entgelt Leistung*, 3. Auflage, Bund Verlag, 2001, S.248-258.

やコンピュータを活用した生産管理の進展により、個々の労働者が作業量を増減させうる余地はほとんどなくなり、むしろ計画生産量の遵守こそが重要になってきたという事情がある。

「標準賃金」の基礎となる標準作業時間は、MTM (Method Time Measurement) や時間研究をもとに設定される。ただ、その決定は、従業員代表である経営協議会が加わった事業所レベルの労使同数委員会がこれを行うこととなっている。

なお、実際作業量が標準作業量を下回る場合、「標準賃金」が減額されることはない。ただこの場合には、事業所の経営側と経営協議会がその原因を調べ、標準作業量の達成を可能にする措置を協議することとなっている。

D 事業所の労働者が受け取る「標準賃金」は、賃金協約で決められた協約賃金を 5 割以上上回っている。今、職務価値 15 点の職務の場合の両者の関係を示すと図表 1 の通りである。このように、標準作業時間を基礎とする「標準賃金」は、協約賃金を相当上回るレベルに設定されているのである。ちなみに、両者の格差がいわゆる「賃金ドリフト」部分である。

図表 1. 「標準賃金」と協約賃金
(職務価値 15 点の職務で週 35 時間労働の場合)

| | | |
|--------------|-------------|--------|
| 協約出来高賃率 (月額) | 1507.29 ユーロ | (100%) |
| 協約外手当 | 364.75 ユーロ | (24%) |
| 事業所出来高賃率 | 1872.04 ユーロ | (124%) |
| A 社「標準賃金」 | 2340.05 ユーロ | (155%) |
| D 事業所「標準賃金」 | 2386.85 ユーロ | (158%) |

(出所) A 社 D 事業所の社内資料をもとに筆者が作成。

(2) 間接生産労働者に対する時間賃金 (業績手当付き)

部品製造、試作、保守などの間接生産労働者に対しては、標準作業時間の設定が困難なことから、時間賃金形態が適用される。この時間賃金は、基本給と個人業績手当からなる。前者の基本給は、職務価値別に設定された協約賃率をもと

に、これにその 12%に相当する協約業績手当と約 22%に相当する協約外手当を付加したものであり、D 事業所ではこれを事業所時間基本給 (betrieblicher Zeitgrundlohn) と呼んでいる。

後者の個人業績手当は、1 年に 1 回、直属上司 (職長) によって行われる査定に基づいて決まる賃金部分であり、その大きさは、基本給の 0%から 12%に相当している。図表 2 は、A 社の時間賃金労働者が受け取る賃金の構成を示したものである。

図表 2. A 社時間賃金労働者の賃金構成

| | | |
|------------|----------|-------------|
| 協約賃率 | (100 %) | |
| + 協約業績手当 | (12 %) | |
| + 協約外手当 | (約 22 %) | |
| <hr/> | | |
| = 事業所時間基本給 | (134 %) | [100 %] |
| + 個人業績手当 | | [0-12 %] |
| <hr/> | | |
| = 受取賃金総額 | | [100-112 %] |

(出所) A 社 D 事業所の社内資料をもとに筆者が作成。

図表 3 は、個人業績手当を決めるための査定に用いられる考課表である。

ところで、この考課表は、経営側がこれを一方的に決めうるものではない。A 社が属する金属産業の場合、時間賃金労働者の業績手当用の考課表 (評価項目および評価項目別の評価段階規定とその評点) は、使用者団体と金属労組の間で締結された協約において規定されているからである。ただ、企業 (ないし事業所) は、これとは異なる考課表を用いることが協約で認められている。図表 3 で示した考課表は、この A 社独自のものである。ただ、この考課表も、使用者が一方的にこれを決定できるものではなくて、使用者と経営協議会の交渉を通じた協定において規定されることとなっているのである。⁽⁹⁾

このように、考課表 (評価項目および評価項目別の評価段階規定とその評点) の決定に従業員代表である経営協議会が関与できることに加え、査定に関して

図表 3. 時間賃金形態における個人業績手当用の考課表

| | | | | | | | | |
|------|----|--|-----------|--|-----------------------|--|--|--|
| 管理番号 | 氏名 | | 前回の業績手当率% | | | | | |
| | | | | | (点数、点数合計および業績手当率%を記入) | | | |

| 評価項目 | 段階1 | | 段階2 | | 段階3 | | 段階4 | | 段階5 | |
|---|--|---------|---|-----|---|---|---|---------|---|----|
| I. 作業量 密度、有効性および作業方法 | 労働量が期待通りになることは稀。作業の仕方はもたもたしている。何事に対しても時間がかりすぎる。 | *) 0 | 労働量はほぼ常に期待通りである。作業の仕方はほぼ一貫して有効。作業密度はほぼ常に集中的である。 | 6 | 労働量は期待通りである。作業態度は一貫して有効。作業密度は集中的。作業工程に習熟している。 | 9 | 労働量は期待以上である。作業の仕方は入念かつ有効。作業密度は非常に集中的。全力を傾注して作業している。 | 12 | 労働量は期待を遙かに上回っている。作業の仕方は特に入念かつ有効。作業は極めて集中的かつ積極的。 | 15 |
| II. 作業の質 作業規定の遵守、苦情・補修・不良品の範囲と頻度、職能(職務遂行の質)。現状の損害発生傾向を考慮。 | 規定された質に見合う職務が遂行されることは稀である。 | 0 | 職務の遂行が既にしばしば規定された質に見合っている。 | 3 | 職務の遂行がほぼ常に規定された質に見合っている。 | 6 | 職務の遂行が常に要求された質に見合っている。 | 9 | 困難な場合においても常に、要求された質に見合う職務の遂行がなされている。 | 12 |
| III. 仕事の慎重さ 経営手段(工具、器具、機械、設備)および材料の取り扱い、原料・補助材料・燃料および電気の利用 | 経営手段および材料の取り扱いに際して、および／あるいは原材料および電気の利用に際して必要なことが行われていない。 | 0 | 経営手段および材料の取り扱いに際して、および／あるいは原材料および電気の利用に際して必要なが行われている。 | 1.5 | 経営手段および材料の取り扱い、および／あるいは原材料および電気の利用が規定通りである。 | 3 | 経営手段および材料の取り扱い、および／あるいは原材料および電気の利用が適切かつ慎重である。 | 4.5 | 経営手段および材料の取り扱い、および／あるいは原材料および電気の利用が模範的である。 | 6 |
| IV. 配置 通常職務以外への配置 | 他の職務を担当しない。 | 0 | 他の同種の職務を散発的にのみ担当する。 | 1.5 | 他の同種の職務を担当する。 | 3 | 他の異種の職務を担当する。 | 4.5 | 他の異種で困難かつ比較的大範囲の職務を担当する。 | 6 |
| V. 安全性 規則および追加的安全規定の遵守 | 規則を遵守していない。警告する必要がある。 | 0 | 規則を遵守している。 | 2 | 規則遵守が模範的であり、他の労働者も相応の態度を取るようになっている。 | 4 | *)該当する評価段階にチェックをつけるための欄 | | | |
| 以上、承知しました。: | | | | | | | | 点数合計 | | |
| | | | | | | | | 業績手当率 % | | |
| 日付／従業員(被評価者) | | | 日付／評価者／上司 | | | | | | | |

(出所) A 社 D 事業所の社内資料による。

✓ (9) Tarifvertrag zur Leistungsbeurteilung von Zeitlohnarbeitern vom 7.9.1970 gemäß Lohnrahmenabkommen § 9 Ziffer 4 vom 15.4.1970 nach dem Stand vom 19.2.1975, § 6 und Lohnrahmenabkommen in der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie Ds vom 26.9.1967 / 15.4.1970 nach dem Stand vom 19.2.1975 / 25.1.1979 / 6.5.1990 / 16.5.1991, § 9 Ziffer 4.

今1つ注目すべきことは、考課結果に関する次のような苦情処理手続きが労働協約に基づいて整備されていることである。⁽¹⁰⁾

①査定結果に関して、それを伝えられた日から起算して、時間賃金労働者の場合には2週間以内に、また、経営協議会の場合には4週間以内に異議を申し立てることができる。

②労働者ないし経営協議会から査定結果に対して異議が申し立てられた場合には、経営協議会と使用者がそれぞれ指名した各2名の事業所構成員（ただし、査定に関わる直属上司（職長）は、この使用者が指名する委員になることはできない。）で構成される労使同数委員会において、遅滞なく処理されねばならないこととなっている。

③労使同数委員会が決定に至らない場合には、使用者と経営協議会が苦情処理にあたらなければならない。

④さらに、使用者と経営協議会とがこれを処理できない場合には、経営組織法第87条第2項の規定に基づく調停所がこれを決定することとなっている。

このように協約上整備されている査定結果に対する苦情処理手続きは、実際にはどの程度活用されているのであろうか。この点に関し、D事業所の実態をみると次の通りである。

D工場の場合、評価結果に対する異議申し立ての件数は、2003年で7件、2001年から2003年までの3年間で20件あった。同工場で業績評価の適用対象となる間接生産労働者は1,000名弱であるから、異議申し立ての発生頻度は、年間平均で適用対象労働者の0.7%程度に留まっている。なお、異議申し立ての結果、上司の評価結果が変更されることもある。ちなみに、2003年には、7件の異議申し立てのうち2件に関して上司の評価結果が変更されたということである。また、苦情が労使間で処理できない場合には調停所で決定されることが経営組織法に規定されているものの、実際に調停所に持ち込まれるケースはないと言う

(10) Tarifvertrag zur Leistungsbeurteilung von Zeitlohnarbeitern vom 7.9.1970 gemäß Lohnrahmenabkommen § 9 Ziffer 4 vom 15.4.1970 nach dem Stand vom 19.2.1975, § 5.

ことである（以上、D 事業所人事部長への聞き取り調査による（2004 年 8 月 27 日））。

査定結果と業績手当との関連づけは、図表 4 のように、評価項目ごとの合計点数をもとに業績手当率（事業所時間基本給に対する比率）が決められている。

なお、評価結果に関しては、予め図表 5 のような分布が設定されている。

図表 4. 査定結果と業績手当

| 査定結果(合計点) | 業績手当率 |
|-----------|-------|
| 15.5～17.5 | 1% |
| 18.0～20.0 | 2% |
| 20.5～22.5 | 3% |
| 23.0～25.0 | 4% |
| 25.5～27.5 | 5% |
| 28.0～30.0 | 6% |
| 30.5～32.5 | 7% |
| 33.0～35.0 | 8% |
| 35.5～37.5 | 9% |
| 38.0～40.0 | 10% |
| 40.5～41.5 | 11% |
| 42.0～43.0 | 12% |

（出所）A 社 D 事業所の社内資料による。

図表 5. 評価結果の分布規制

| 業績手当の率 | 2 % | 4 % | 6 % | 8 % | 10 % | 12 % |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| 労働者の割合 | 10 % | 15 % | 25 % | 25 % | 15 % | 10 % |

（出所）A 社 D 事業所の社内資料による。

業績手当は、労働者の個人業績に応じて、最低で基本給の 0%，最高で基本給の 12% の範囲で決まる。ただ、賃金基準協定では、業績手当に関して次のような集団的な規制がなされている。すなわち、賃金等級 2 から 6 までと 7 から 10 までの 2 つのグループに分けた上で、各グループの労働者が受け取る業績手当の平均は当該賃金等級の協約賃率の少なくとも 16% にならなければならないの

である。⁽¹¹⁾ この規定をもとに、D 事業所では、協約業績手当を一律に協約賃率の 12 %と設定した上で、これに付加する労働者の個人業績に応じた業績手当に関して、事業所平均で基本給の 7%となることを経営協定で定めている。(業績手当の平均値が 7%となることは、上述の評価結果の分布規制において具体化されていると見ることができる。なぜなら、「業績手当の率」と「労働者の割合」から業績手当の平均は 7%となるからである。[$2\% \times 0.1 + 4\% \times 0.15 + 6\% \times 0.25 + 8\% \times 0.25 + 10\% \times 0.15 + 12\% \times 0.1 = 7\%$])

今、職務価値 15 点の職務担当者の協約賃金、協約業績手当等を示すと、図表 6 の通りである。

図表 6. 職務価値 15 点の職務担当者の賃金

| | | |
|--------------|-------------|--------|
| 協約賃金 (月額) | 1507.29 ユーロ | (100%) |
| 協約業績手当 | 180.79 ユーロ | (12%) |
| 協約外手当 | 331.46 ユーロ | (22%) |
| 事業所時間基本給 | 2019.54 ユーロ | (134%) |
| 7%の業績手当 | 141.37 ユーロ | (9%) |
| 基本給 + 7%業績手当 | 2160.91 ユーロ | (143%) |

(出所) A 社 D 事業所の社内資料をもとに筆者が作成。

(3) 協約適用職員の賃金制度

労働協約の適用対象となる職員の賃金は、協約において規定される「協約賃金」(月給)と「協約業績手当」、これに企業が任意に付加する「協約外手当」の 3 部分で構成されている。協約外手当は、A 社独自の考課表による査定部分である。

このように、協約適用職員の賃金制度は、上述の時間賃金労働者のそれと類似

(11) Lohnrahmenabkommen in der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie Ds vom 26.9.1967 / 15.4.1970 nach dem Stand vom 19.2.1975 / 25.1.1979 / 6.5.1990 / 16.5.1991, § 9 Ziffer 4.なお、D 地域の鉄鋼・金属および電機産業の賃金基本協定の場合、賃金等級は 2 等級から 10 等級までであって、賃金等級 1 はない。

している。そこで、紙幅の都合もあり、協約適用職員の賃金制度については、以上の説明で止めておきたい。

(4) 管理職・協約外職員の年俸制

管理職・協約外職員の賃金は、年俸制である。それは、固定部分と変動部分からなる。基準年俸額に占める両者の割合は、職位によって4段階に分かれている。工場長などのレベル1では40%対60%と変動部分が過半を占めるが、職位が下がるほど変動部分のウェイトは下がり、最下位のレベル4（R事業所のインタビューに応じて頂いた人事課長はこのレベルに属している）では90%対10%となっている。このように、固定部分と変動部分の割合は職位によって異なるものの、年俸制の仕組み自体は同じであるので、以下に述べる年俸制の具体例に関しては、レベル4のものを示すこととする。

なお、前者の固定部分は、その12分の1が毎月支払われる。後者の変動部分は、年1回の支給である。

変動部分は、次の2つの部分で構成されている。1つは、個人業績に依存して決まる「管理職ボーナス」であり、今1つは事業所業績に依存して決まる「成果配分」部分である。基準年俸額に占める両者の割合は、レベル4の職員の場合、7%対3%となっている。

管理職ボーナスの基礎となるのは、個人の成果である。それは、上司との面接を通じて設定された年間目標の達成度で計られる。図表7に、目標面接で用いられるシートを示した。

目標達成度の評価手順は、まず目標ごとにその達成度が50%から150%までの範囲で評価され、次いでそれらを総合した全体的評価が5段階評価で行われる。この全体的評価の結果に基づいて管理職ボーナスの基準年俸に対する率が決まる。管理職ボーナス率は、3.5%から10.5%の範囲で設定されている。図表8は、全体的評価、目標達成度および管理職ボーナス率の関連を示したものである。

図表 7. 目標面接シート

| | |
|--|---|
| <div> <div> <div>目標面接シート</div> <div>面接者</div> <div>被面接者</div> </div> <div> <div>年</div> <div>頁中の 頁</div> </div> </div> | |
| 目標/中間目標および全般状況を記述すること、ならびに場合によっては目標を変更すること。合意した目標を、以下に示す1つないし複数の模範価値にしたがって分類すること:顧客志向、経済性、品質、革新、開放的企業文化、パートナーの統合、環境配慮行動。 | <div> <div>達成すべき期限</div> <div>量的・質的な達成基準</div> <div>成果の評価/コメント</div> </div> |
| | |
| <div>目標—成果面接(期日、重要内容):</div> | <div> <div>面接者</div> <div>日付</div> <div>署名</div> <div>被面接者</div> <div>日付</div> <div>署名</div> </div> |
| 達成度評価: ○○ 目標をかなり下回る ○ 目標を下回る | <div> <div>● 目標を達成=100%</div> <div>●● 目標を上回る</div> <div>●●● 目標をかなり上回る</div> </div> |

(出所) A 社 R 事業所の社内資料による。

図表 8. 全体的評価、目標達成度および管理職ボーナス率の関連

| 目標達成度の全体的評価 | 管理職ボーナス (%) | 目標達成率 |
|-------------|-------------|-------------|
| 目標を著しく超過達成 | 10.5 % | 126 - 150 % |
| 目標を超過達成 | | 106 - 125 % |
| 目標を達成 | 7 % | 95 - 105 % |
| 目標を下回る | | 75 - 94 % |
| 目標を著しく下回る | 3.5 % | 50 - 74 % |

(出所) A 社 R 事業所の社内資料をもとに筆者が作成した。

一方、今ひとつの変動部分である成果配分の基礎となるのは、集团的成果であり、それは、管理者の属する事業所単位の営業利益で測定される。この成果配分は、以下の手順で決定される。

1. 年初に、事業所の目標営業利益と目標達成度別成果配分率が A 社取締役

会によって確定される。

2. 目標値と目標達成度別成果配分率が管理者に通知される。
3. 事業年度の経過後、実際営業利益を目標営業利益と比較する。
4. 目標達成率とその結果生じる個人成果配分率が各管理者に通知される。

事業所の目標達成度は、0%から200%までの範囲で把握され、その達成度に応じて0%から6%までの範囲で管理職の成果配分率が決まる。

固定年俸部分に個人業績に応じて決まる管理職ボーナス部分と事業所営業利益達成度に応じて決まる成果配分部分が付加されて管理職の年俸額が決まることになる。今、個人業績と事業所業績の達成度とレベル4の管理職が受け取る年俸額との関連を、個人業績および事業所業績が目標を達成したケース、両者とも目標を顕著に超過達成した最善のケース、その逆に両者とも目標を顕著に下回った最悪のケースの3ケースについてみると次のようになる。

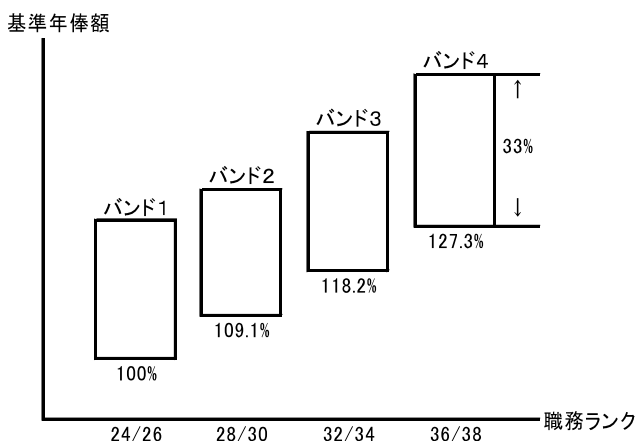
- ①達成のケース：固定年俸部分（90%）＋ボーナス部分（7%）
＋成果配分部分（3%）
- ②最悪のケース：固定年俸部分（90%）＋ボーナス部分（3.5%）
＋成果配分部分（0%）
- ③最善のケース：固定年俸部分（90%）＋ボーナス部分（10.5%）
＋成果配分部分（6%）

最後に、年俸額決定の基礎となる基準年俸の決め方を見ておこう。ひと言でいえば、それは範囲職務給の原理によって決められている。すなわち、基準年俸は、担当職務の価値に応じて格付けられたバンドと、上司によるコンピテンス等の総合評価をもとに決定されるバンド内の段階によって決まるのである。

まず、レベル4の管理職は、総合的職務評価をもとに決定された担当職務の価値（ランク）に応じて職級に相当する「バンド」に格付けられる。バンドは4つに分かれ、各バンドに対応して上限と下限の幅を持った基準年俸額が設定されている。各バンドの基準年俸額の上限值は、その下限値の33%増となっている。また、バンド間の基準年俸額の格差は、これを下限値に関してみれば、バン

ド1の下限値の9.1%に設定されている。図表9は、職務ランク、バンドおよび基準年俸額の関連を示したものである。

図表9. 職務ランク、バンドと基準年俸額



(出所) A社R事業所の社内資料をもとに筆者が作成した。

各バンドは、その内部が3等分され、3段階に区分されている。基準年俸額は、バンド別・段階別に設定されることとなる。バンド内のいずれの段階の基準年俸額が適用されるかは、以下の手順に従って決定される。

1. 図表10に示した「基準年俸額決定用バンド内段階決定シート」をもとに、上司が当該管理者の長期的業績プロフィールと担当職務要件とを総合評価してバンド内の段階を決定する。

なお、長期的業績プロフィールは、次の4項目で評価される⁽¹²⁾。

- ①職務要件に関してどの程度顕著な知識と経験を有するかをみる「専門能力」

(12) A社R事業所の社内資料を参照。

図表 10. 「基準年俸額決定用バンド内段階決定シート」

| <u>基準年俸額決定用バンド内段階決定シート</u> | | | | | | | | | |
|---|---|--------------------------------|---|--------|---|--------|---|--------|---|
| レベル4職員氏名： 担当領域： ランク： バンド： 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 人事番号： | | 上司氏名： 担当領域： 管理部／センター | | | | | | | |
| 1. 長期的業績プロ フィールの総合的評価 | | | | | | | | | |
| | 期待以下 | 期待通り | 期待以上 | | | | | | |
| 専門能力 | | | | | | | | | |
| 管理能力・社会的能力 | | | | | | | | | |
| コミットメント | | | | | | | | | |
| 有効性 | | | | | | | | | |
| 2. 職務要件の総合的 評価 | | | | | | | | | |
| | バンドの下位 | バンドの中位 | バンドの上位 | | | | | | |
| 職務困難度／担当職務の価値 | | | | | | | | | |
| 3. 総合的全体評価／バンド内の段階決定 | | | | | | | | | |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 最終評価結果として バンド内の3段階の いずれかに格付けす る </div> | | ⇒ | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">上位3分の1</td> <td style="padding: 2px 5px;">段階3 <input style="width: 40px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">中位3分の1</td> <td style="padding: 2px 5px;">段階2 <input style="width: 40px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">下位3分の1</td> <td style="padding: 2px 5px;">段階1 <input style="width: 40px;" type="text"/></td> </tr> </table> | 上位3分の1 | 段階3 <input style="width: 40px;" type="text"/> | 中位3分の1 | 段階2 <input style="width: 40px;" type="text"/> | 下位3分の1 | 段階1 <input style="width: 40px;" type="text"/> |
| 上位3分の1 | 段階3 <input style="width: 40px;" type="text"/> | | | | | | | | |
| 中位3分の1 | 段階2 <input style="width: 40px;" type="text"/> | | | | | | | | |
| 下位3分の1 | 段階1 <input style="width: 40px;" type="text"/> | | | | | | | | |
| コメント： <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 5px;"></div> | | | | | | | | | |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> 日付、レベル3職員署名 日付、レベル2職員署名 日付、被評価者署名(承知につき) </div> | | | | | | | | | |

(出所) A 社 R 事業所の社内資料による。

②部下の指導力や育成力などをみる「管理能力・社会的能力」

③企業目標ないし事業所目標達成への注力度などをみる「コミットメント」

④課題に適切に取り組んでいるか、資源を最適に活用しているかなどを
みる「有効性」

また、担当職務要件は、同一バンド内の他の管理職のそれとの比較をもと

に評価される。

2. バンドごとに評価結果を集計し、各評価結果のバンド内における序列を決める。
3. 人事部による調整を経て、バンド内の段階が最終的に決定される。

3.2. 製薬メーカー B 社の事例

製薬メーカー B 社は、D 市近郊に本社を置く多国籍企業である。従業員数は、2002 年現在で 2,000 名弱、労働者はその 1 割に過ぎず、残りの 9 割は職員であり、その 3 分の 1 強を協約外職員が占めている。

B 社は、労働協約の適用対象となる労働者・職員用と、協約外職員・管理者用の 2 種類の賃金制度を採用している。

(1) 協約適用対象の労働者および職員の賃金制度

B 社は化学産業に属するため、労働者と職員の区別なく、13 等級に区分された統一賃率制度が適用されている。この労働者・職員が受け取る賃金は、次のような構成になっている。

協約基本報酬（13 等級に区分、月給制）

+①手当（時間外労働、休日勤務などに対する手当）

+②年休手当（化学産業の労働協約では、30 日の年次有給休暇が認められている。この年休を使った場合、年休 1 日当たり 20.45 ユーロの付加的年休手当が支給されることとなっている。）

+③クリスマス手当

+④協約外手当

①から③の手当は、協約上の規定に基づく手当であるのに対し、④は B 社が独自に支給している手当である。

B 社の場合、協約適用の労働者・職員に関しては、人事評価は実施しておらず、したがって成果主義賃金制度は採用されていない。

(2) 管理者および協約外職員の賃金制度＝月給制＋ボーナス制度

全従業員のほぼ 3 分の 1 に相当する管理職および協約外職員に関しては、毎月支給される月給（固定給）に加えて年 1 回支給されるボーナス制度（変動給）が併用されている。

前者の月給部分は職務給であり、担当職務の格付けられている職務等級（グレード）（0 から 9 までの 10 段階に区分）に応じて賃金率が決まる。グレード別の賃金率は、上限と下限の幅を持った範囲賃率である。この範囲賃率内の昇給方法に関しては、十分な聞き取りを行う事ができなかった。なお、管理職および協約外職員の職務評価にはヘイ・システム（Hay System）が用いられている。

後者のボーナス制度は、個人業績と会社業績にリンクして決まる変動給であり、成果主義賃金に相当する。B 社はこのボーナス制度を 2001 年 9 月から導入した。

<年収に占めるボーナスの比重>

年収に占める基準ボーナスの割合は、グレード（職務等級）によって異なる。最高は、グレード 0 の「カントリー・マネジャー」（ドイツ、フランス、スペインなどの地域統括者）で、年収総額の 30～40% を占め、これに次ぐグレード 1～2 の「シニア・マネジメント」クラスのそれは 20～30% であり、最低は、グレード 7～9 の「ジュニア・マネジメント」クラスで、年収の 5～10% となっている。

各職員の基準ボーナスは、この基準ボーナスの枠内で上司が人事部長の密接な協力を得て決定する。決定された基準ボーナス額は、各従業員に遅くとも 3 月に文書で通知される。

<ボーナスの算定方法>

ボーナスは、次の 2 つの部分からなっている。

1. B 社の財務的業績に依存する部分で、基準ボーナスの 30% に相当。

次年度の全社の業績目標値は、前年度末に取締役会によって決定される。

2. 個人業績に依存する部分で、基準ボーナスの70%に相当。

全社の目標が取締役会ないし執行役員によって提示され、これをもとに12月から1月の間に行われる目標面接を通じて各自の目標が合意される。合意される年間目標は、5つ以内である。目標面接に用いられるシートは、図表11に示した。

このボーナス部分は、従業員とその上司が目標面接において目標達成度の評価をもとに決定する。5つ程度の目標が、ウェイトをつけて目標面接を通じて設定される。

図表 11. B 社の目標管理シート（管理者・協約外職員のボーナス用）

被評価者： 姓： 名： 所属部門： 職位：
評価者： 姓： 名： 面接日時：

| 計 画 段 階 | | | | | 評 価 段 階 | |
|---------|-----|--------|-----|---------|---------|---------|
| Nr. | 目 標 | 目標達成基準 | 期 限 | ウェイト(%) | 目標達成状況 | 目標達成度評価 |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| | 合計 | | | % | | |

目標達成度評価
++ 目標を顕著に超過達成 200%
+ 目標を超過達成 ↑
= 目標を達成 100%
- 目標を部分的に達成 ↑
-- 目標未達成 0%

被評価者の署名： 評価者の署名：

(出所) B 社の社内資料による。

個人目標の達成度は、図表 12 に示した基準で評価される。

図表 12. 個人目標達成度の評価基準

| 目標達成度 | 説 明 | シンボル | 乗数 |
|------------|--|------|------|
| 目標を顕著に超過達成 | 結果は会社の全般的成果に広範囲の貢献をしており極めて顕著である(すなわち、顕著な革新ないし発明、売上高、利益またはマーケット・シェアの増加が計画値を顕著に超過している) | ++ | 200% |
| 目標を超過達成 | 会社の成果に顕著な貢献をしており、期待以上の結果である | + | 150% |
| 目標達成 | いずれの結果も期待通りである | = | 100% |
| 目標を部分達成 | 目標の過半数は達成しているが、残りの目標達成度は期待値に達していない | - | 50% |
| 目標未達成 | 期待通りに達成された目標が半数に満たない | -- | 0% |

(出所) B 社の社内資料による。

<評価プロセス>

個人目標の達成度は、毎年 の 1 月末までに目標面接において評価される。全社目標の達成度は、遅くとも毎年 3 月中頃までに会社の年次決算に基づいて評価される。

全社業績および個人業績の評価例と、最終的なボーナス額の算出方法を B 社の社内資料をもとに示すと以下の通りである。

a) 全社業績評価の例：

例えば、2002 年の全社業績の目標が純利益 1,800 万ユーロであるとする。この目標に対し、目標達成度とボーナスの関係は以下のように設定された。：

純利益が 2700 万ユーロの場合 =200%

純利益が 1800 万ユーロの場合 =100% →基準ボーナスの 30%に相当

純利益が 1800 万ユーロ未満の場合= 0%

会社が 2002 年に純利益 2,160 万ユーロ（目標値を 360 万ユーロないし 40%超過）を達成した場合には、会社業績に依存したボーナス部分は、次式から求められるように基準ボーナス総額の 42%となる。

$$30\% \times 140\% = \text{基準ボーナス総額の } 42\%$$

b) 個人業績評価の例：

| 個人目標 | ウェイト | 目標達成度 | 計算結果 |
|-------|---------|-----------|------|
| N o 1 | 20 % | + (150%) | 30% |
| N o 2 | 25 % | = (100%) | 25% |
| N o 3 | 10 % | -- (0) | 0 |
| N o 4 | 25 % | ++ (200%) | 50% |
| N o 5 | 20 % | - (50%) | 10% |
| | = 100 % | 合計： | 115% |

上述の例の場合には、ボーナスの個人業績対応部分は、次式のように求められ、基準ボーナス総額の 80.5% となる。

$$70\% \times 115\% = \text{基準ボーナス総額の } 80.5\%$$

c) 最終的なボーナス額の算出

ある従業員の基準ボーナスが 9,000 ユーロであり、その 30% (=2,700 ユーロ) が会社業績とリンクし、70% (=6,300 ユーロ) が個人目標達成度にリンクしているとする。この場合、この個人のボーナス総額は以下ようになる。

1. グループ業績対応部分（達成率 140%）：

$$2700 \text{ ユーロ} \times 140\% = 3780 \text{ ユーロ} \quad \text{または} \quad 9000 \text{ ユーロ} \times 42\% = 3780 \text{ ユーロ}$$

2. 個人業績対応部分（達成率 115%）：

$$6300 \text{ ユーロ} \times 115\% = 7245 \text{ ユーロ} \quad \text{または} \quad 9000 \text{ ユーロ} \times 80.5\% = 7245 \text{ ユーロ}$$

3. ボーナス総額：

$$3780 \text{ ユーロ} + 7245 \text{ ユーロ} = 11025 \text{ ユーロ} = \text{基準ボーナスを } 22.5\% \text{ 超過}$$

4. 結

日・米・独 3 カ国の成果主義賃金制度の比較研究を行う第一歩として、本稿ではドイツの成果主義賃金制度に関する事例紹介を行った。稿を閉じるに当たり、今後の比較研究を進める観点からみて、この事例研究で明らかになった興味深い事実として、特に次の 4 点を指摘しておきたい。

第 1 に、A 社の事例にみられたように、労働協約の適用対象である労働者・職員に対しても成果主義賃金制度が適用されていることである。

この場合の成果主義賃金制度には、「標準賃金」と査定に基づく「業績手当」の2タイプがあった。とりわけ、後者の業績査定の適用に関しては、組合員・非管理職にも査定が行われている日本との共通性が認められると同時に、組合員には査定が行われないといわれる米国との相違を示すものといえよう。ただ、製薬メーカーのB社の場合には、査定を含む成果主義賃金制度を採用していない。それゆえ、A社の事例をもってドイツ的ということは、必ずしも適切とは言えないであろう。

第2に、組合員に査定を行う場合、査定に関して組合ないし従業員代表による関与が制度化されていることである。

査定に関する従業員代表の関与は、次の2つの局面で行われている。①考課表の作成、つまり評価項目および評価項目別の評価段階規定とその評点の決定への関与。②査定結果に対する異議申し立てと苦情処理への関与。A社の事例では、査定結果に対する従業員からの異議申し立ても少数ではあるが存在し、しかも査定結果が修正されたケースも認められることから、従業員代表の査定プロセスへの関与は有効に機能しているとみることができそうである。

この従業員代表の2局面における査定への関与は、日本の査定との比較に際して見落とすことのできない点であろう。

第3に、査定に用いられる評価シートに関して、評価者のみならず被評価者の署名欄が設けられていることである。この点は2社ともに、また、管理職用、非管理職用共に認められた。これは、査定・評価の公開度（評価基準の公開と評価結果の被評価者へのフィードバック）をみる上で見落とせない点である。

第4に、管理職層に対して、2社ともに成果主義賃金制度＝年俸制を採用していることである。この点で、管理職年俸制が近年顕著に普及しつつある日本の動きとの共通性を認めることができよう。

日・米を含めた3カ国の成果主義賃金制度の比較検討は、稿を改めて取り組みたい。